

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Kasus : SMAN 3 Malang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

**RAHMAH EKA DINNINGRUM
NIM : 201310280211018**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Agustus 2018**

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Kasus: SMAN 3 Malang)**

**RAHMAH EKA DINNINGRUM
201310280211018**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Kamis/ 2 Agustus 2018

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Bambang Widagdo, MM



Dr. Bambang Widagdo, PhD

Pembimbing Pendamping

Dr. Ahmad Juanda MM, Ak

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. Eko Handayanto, MM

TESIS

RAHMAH EKA DINNINGRUM
201310280211018

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Kamis/ 2 Agustus 2018
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua / Penguji : Prof. Dr. Bambang Widagdo, MM
Sekretaris / Penguji : Dr. Ahmad Juanda MM.Ak
Penguji : Dr. Mursidi, MM
Penguji : Dr. Achmad Mohyi, MM

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **RAHMAH EKA DINNINGRUM**
NIM : **201310280211018**
Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI (Studi Kasus: SMAN 3 Malang)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Agustus 2018
atakan,



RAHMAH EKA DINNINGRUM

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT berkat rahmat, hidayah dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “ Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi (Studi Kasus: SMAN 3 Malang)”, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Dr. Eko Handayanto, MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Dr. Bambang Widagdo, MM., selaku Pembimbing I dan Dr. Ahmad Juanda, MM., Ak, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan dengan sabar untuk meberikan arahan, koreksi serta saran kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.
3. Dosen- dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang telah berkenan memberikan ilmu dan masukan dalam penyusunan tesis ini.
4. Kedua orang tuaku, Drs. Ahmadillah M. Si dan Dra.Muafiyah tercinta yang selalu mendoakan dan tak henti-henti meberikan semangat serta dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Adikku, Sudrajat Dharmawansyah SM, dengan sabar membantu penulis dalam menyesaikan tesis ini.

6. Suami dan anakku tercinta, Serka Anggih Yudha Gustavia dan Ayunindya Cahyaning Qolbi yang telah mendukung dan memberikan semangat bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Mertuaku, Mayor. Arm. Agus Pariyanto dan Ibu Nita Yanuarti atas doa restu untuk penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang angkatan 2013.
9. Kepala Sekolah dan para guru di SMAN 3 Malang yang telah bersedia menjadi objek penelitian dalam tesis ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pembaca. Terima kasih.

Malang, 20 Agustus 2018

Rahmah Eka Dinningrum

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Kasus: SMAN 3 Malang)**

Rahmah Eka Dinningrum, Bambang Widagdo, Ahmad Juanda
Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Universitas Muhammadiyah Malang
Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang
Email: dinidin88@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi di SMAN 3 Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara dan observasi sebagai alat untuk mengumpulkan data. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen guru di SMAN 3 Malang adalah gaya kepemimpinan transformasional. Budaya Organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen guru di SMAN 3 Malang. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen afektif guru di SMAN 3 Malang.

Kata kunci: peran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.



**THE ROLE OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN
INCREASING ORGANIZATIONAL COMMITMENT
(Case Study: SMAN 3 Malang)**

Rahmah Eka Dinningrum, Bambang Widagdo, Ahmad Juanda
Master of Management in Post Graduate Program
Universitas Muhammadiyah Malang
Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang
Email: dinidin88@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of leadership style and organizational culture in improving organizational commitment in SMAN 3 Malang. This research is a case study that uses a qualitative approach with interviews and observation as a tool to collect data and snowball sampling as the method of determining informants. The results of this study indicate that the leadership style that plays a role in increasing teacher commitment in SMAN 3 Malang is transformational leadership style. Organizational Culture plays a strong role in increasing teacher commitment in SMAN 3 Malang. Transformational leadership style and organizational culture play a strong role in increasing the affective commitment of teachers in SMAN 3 Malang.

Keyword: leadership style, organizational culture, and organizational commitment.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
1. PENDAHULUAN.....	1
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	4
2.2 Konsep Peran.....	5
2.3 Konsep Kepemimpinan.....	6
2.4 Budaya Organisasi.....	7
2.5 Komitmen Organisasi.....	7
2.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi.....	7
2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi.....	8
2.8 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.....	8
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	8
3.2 Prosedur Pengumpulan Data.....	9
a. Jenis Dan Sumber Data.....	9
b. Teknik Pengumpulan Data.....	10
c. Informan Penelitian.....	10
3.3 Instrumen Penelitian.....	11
3.4 Analisis Data.....	11

3.5 Keabsahan Penelitian.....	12
4. PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	13
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	13
4.2 Hasil Penelitian.....	14
a. Perumusan Proposisi.....	14
b. Hasil Analisis Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi.....	14
5. PENUTUP.....	27
5.1 Kesimpulan.....	27
5.2 Saran-Saran.....	28
DAFTAR PUSTAKA.....	30
LAMPIRAN.....	37



1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan menurut Robbin (1994) merupakan komponen yang sangat vital dalam suatu organisasi. Yukl (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Selain itu terdapat pendapat dari Daft (2014) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah hubungan yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka .

Setiap pemimpin tentunya mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda saat memimpin sebuah organisasi. Burns dalam Birasnav (2014) telah membagi bahasan tentang kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya ke dalam dua katagori, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*). Menurut Danim (2005) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut Danim (2005) menjelaskan kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan seorang pemimpin untuk membawa perubahan signifikan pada pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi serta juga mendorong inovasi dalam produk dan teknologi sesuai dengan pendapat Daft (2014).

Daft (2014) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang didasari oleh proses transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin transaksional mengenali kebutuhan dan keinginan pengikut dan kemudian mengklarifikasi bagaimana kebutuhan dan keinginan tersebut akan terpenuhi dalam pertukaran untuk memenuhi tujuan tertentu atau menjalankan tugas tertentu.

Bagi sebuah organisasi, keberadaan budaya menurut Stoner dalam Waridin dan Masrukhin (2006) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi akan mendorong setiap individu dalam organisasi untuk bekerja selaras, sehingga budaya dapat menjadi suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi Komariah & Triatna (2006).

Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Alwi dalam Nanda dkk (2013), mendefinisikan komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi diharapkan setiap karyawan atau anggota organisasi dapat membuat organisasi mencapai kinerja yang baik sehingga dapat mencapai visi dan misi yang organisasi harapkan. Namun dalam perkembangannya sebuah komitmen organisasi tidak akan timbul ketika organisasi tersebut tidak kondusif dalam operasionalnya.

Komitmen kerja karyawan yang kondusif merupakan harapan dari setiap perusahaan bahkan ditumbuhkan dan dipertahankan. Gaya kepemimpinan merupakan faktor pendukung dan perantara budaya organisasi dengan terwujudnya komitmen organisasi. Prestasi kerja yang optimal dapat dicapai karyawan bila perusahaan atau organisasi memelihara budaya organisasi dengan baik sehingga komitmen karyawan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka, untuk menciptakan komitmen pada lembaga pendidikan diperlukan adanya peran serta kepala sekolah sebagai pemimpin yang profesional dan kesadaran guru dalam meningkatkan budaya kerjanya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi akan senantiasa berusaha untuk meningkatkan komitmen gurunya dalam bentuk keahlian, keterampilan, profesionalisme, serta kemampuan

mewujudkan tujuan sekolah yang ditetapkan. Lingkungan dan budaya kerja yang aman, nyaman, dan kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang baik, sehingga dapat menjadi pengarah dalam membentuk cara berpikir guru dalam berperilaku kerja yang efektif.

Penelitian ini akan membahas gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen guru di SMAN 3 Malang. SMAN 3 dikenal sebagai salah satu SMAN faforit di Kota Malang terbukti dengan SMAN 3 selalu diserbu pendaftar setiap tahun memasuki tahun ajaran baru. (Sejarah malang. 2017.<https://malangkota.go.id/sekilas-malang/sejarah-malang>, diakses: 10 Februari 2018)

Jumlah mutasi atau perpindahan yang sedikit baik siswa dan karyawan guru membuat peneliti ingin mengetahui alasan para warga SMAN 3 Malang yang bertahan sampai sekarang. Terutama guru dan karyawan. Karena untuk kepala sekolah dan pelajar ada batasan waktu di lembaga pendidikan ini. Untuk kepala sekolah tergantung periode dan perintah diknas, untuk pelajar dibatasi waktu masa studi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di SMAN 3 Malang yang telah diuraikan, maka preposisi pada penelitian ini adalah :

- a. Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan kepala sekolah tiap periode di SMAN 3 Malang.
- b. Dampak gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di SMAN 3 Malang.
- c. Dampak budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di SMAN 3 Malang.
- d. Dampak gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi di SMAN 3 Malang.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen guru di SMAN 3 Malang”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada 5 (lima) penelitian yang dicantumkan dan dijelaskan baik berupa tesis dan jurnal yang masih berhubungan dengan judul penulis. Penelitian terdahulu berguna sebagai acuan teori penulis dalam menyusun tesis diantaranya adalah adalah :

a. Penelitian yang disusun Hasanah (2009) membahas tentang budaya agama di SMK Telkom Sandhy Putra Malang. Pendekatan kualitatif digunakan sebagai pendekatan peniltian dengan rancangan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang terkumpul dari teknik tersebut dianalisis dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi (kesimpulan).

Pebedaan tesis yang telah disusun oleh Hasanah (2009) dengan yang ditulis peneliti adalah lebih fokus pada upaya pemimpin dalam mengembangkan budaya agama di MAN 3 malang. Sedangkan peneliti fokus pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningaktkan komitmen organisasi di SMAN 3 Malang

b. Tesis yang disusun oleh Kamilah (2007) menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi, angket, serta disempurnakan dengan triangulasi untuk menguji keabsahan data. Data diolah dengan tiga tahap; tahap persiapan, tabulasi, dan penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian. Analisis data yang digunakan adalah; reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

Perbedaan tesis yang telah disusun oleh Kamilah (2007) terletak pada subyek penelitian yang dibahas dan objek yang diteliti. Subyek penelitian pada tesis kamilah fokus pada komitmen organisasi, sedangkan peneliti terdiri dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen orgaisasi. Obyek penelitian (Kamilah, 2007) adalah 3 lembaga pendidikan. Obyek penelitian peneliti hanya satu yaitu SMAN 3 Malang

c. Tesis (Subni, 2007) mengambil latar di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, sebuah madrasah yang berhasil mengembangkan budaya organisasi

sehingga bisa bangkit dari madrasah biasa menjadi salah satu madrasah unggulan di Kota Malang. Fokus utama dalam penelitian ini adalah proses budaya organisasi di MAN 3 Malang terbentuk dan latar belakang dari setiap tahapan proses pembentukan budaya tersebut.

Perbedaan antara tesis yang telah disusun Subni (2007) hanya berfokus dalam membahas budaya organisasi di lembaga pendidikan yang telah ditentukan. Sedangkan peneliti lebih luas lagi yaitu tidak hanya peran budaya organisasi, namun pada peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Objek penelitian juga berbeda yaitu di SMAN 3 Malang.

d. Jurnal internasional yang disusun oleh Yahaya, dkk (2014) dirancang untuk menyelidiki tingkat komitmen organisasi pada institusi pendidikan negeri yang lebih tinggi di Malaysia. Penelitian ini menggunakan Kuesioner untuk mengukur komitmen organisasi anggota fakultas. Secara keseluruhan, hasilnya mengungkapkan bahwa tingkat komitmen anggota fakultas tinggi; mayoritas (87,7%) dari responden diklasifikasikan sebagai sangat berkomitmen (skor antara 68 dan 105). Sisanya 12,3% dari responden diklasifikasikan sebagai netral (skor antara 53 dan 67).

e. Jurnal internasional yang disusun oleh Veisoh dkk (2014) menunjukkan t - nilai relatif terhadap sub - hipotesis 1,2 dan 4 lebih besar dari 1/96 dan itu berarti bahwa ada hubungan yang bermakna antara faktor-faktor tersebut dan organisasi budaya. Di sisi lain, t - nilai relatif terhadap sub - hipotesis ketiga di bawah 1/96 dan itu Artinya tidak ada hubungan antara faktor dorongan intelektual dan Budaya organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak terpengaruh oleh intelektual dorongan.

2.2 Konsep Peran

Setiap individu tentu mempunyai peran di dalam kehidupan menurut Sembiring (2012), misalnya di lingkungan sekolah, di lingkungan tersebut tentu ada peran yang diambil setiap masing-masing individu, misalnya peran sebagai kepala sekolah, peran sebagai guru, peran sebagai siswa. Namun dalam pembahasan ini akan dibatasi pada peranan kepala sekolah. Kemudian akan dibahas terlebih dahulu tentang pengertian dari peran itu sendiri.

2.3 Konsep Kepemimpinan

Gibson (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "interaksi antara anggota kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan; Orang-orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok tersebut. Pendapat dari Soekarso et al (2010) untuk menjalankan fungsi kepemimpinan seorang pemimpin harus memiliki kekuatan berupa beberapa sumber daya tertentu, diantaranya :

- a. Pengaruh (*Influence*)
- b. Kekuasaan (*Power*)
- c. Legitimasi (*Legitimacy*)
- d. Indiosinkratik kredit (*Indiosyncrasy credit*)
- e. Wewenang (*Authority*)
- f. Politik (*Politic*)

Kepemimpinan transformational biasanya dijelaskan dan dioperasionalkan dalam hal dari lima dimensi umum, menurut Hotzel (2004) dalam Arif (2010) komponen – komponen tersebut diantaranya adalah :

- a. *Idealized Influence* (kharisma)
- b. *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif)
- c. *Individual Consideration* (konsiderasi individu)
- d. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)
- e. *Idealized Behaviours* (tingkah laku)

Pemimpin transaksional akan mendorong pengikutnya untuk mencapai kinerja diprediksi dengan membantu mereka untuk membiasakan dengan tanggung jawab pekerjaan, mengakui gol dan membangun kepercayaan diri dalam kinerja yang diinginkan menurut Riaz, et al (2010). Hugo, et al. (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai tiga dimensi, antara lain:

- a. *Contingent reward*
- b. *Management by exception-active*

- c. *Management by exception-passive*

2.4 Budaya Organisasi

Farid dan Philip dalam Komariah (2006) yang menyatakan bahwa budaya sebagai norma dan perilaku-perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama. Tylor dalam Ndraha (1997) membahasakan sebagai suatu keseluruhan yang kompleks terdiri atas ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan lainnya, juga kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota sosial/masyarakat. Menurut Robbins dalam Akbar (2013), indikator-indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Perhatian terhadap detail
- c. Orientasi hasil
- d. Orientasi individu
- e. Orientasi
- f. Agresivitas
- g. Stabilitas

2.5 Komitmen Organisasi

Porter et al (1974) dalam Choong et al (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi. Adapun indikator dari komitmen kerja menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Eva Kris (2009), yaitu :

- a. *Affective commitment* atau komitmen afektif.
- b. *Continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan.
- c. *Normative Commitment* atau komitmen normatif.

2.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi

Sebagian besar literatur yang memuji kebajikan kepemimpinan transformasional menunjukkan dukungan luas untuk pandangan ini (misalnya Nicholls (1988), Cepat (1992), Simms (1997)). Sebaliknya, jika budaya dipandang

sebagai bagian integral dari organisasi, maka pemikiran, perasaan, dan tanggapan dari para pemimpin yang dibentuk oleh budaya sesuai dengan pendapat Bass dan Avolio (1993) juga Schein (1992).

2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi

Desianty (2005) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dengan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.8 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Nugroho (2011) melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang mana menunjukkan bahwa budaya organisasi hasilnya positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menyatakan bahwa komitmen terhadap PPPPTK/VEDC Malang akan tinggi jika PPPPTK/VEDC Malang mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya secara bebas dan berinovasi dan berorientasi pada hasil.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Peneliti menggunakan metode kualitatif sebagai pendekatan dalam penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menggambarkan dan mengungkap fenomena, kejadian-kejadian, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan orang bersifat individual maupun kelompok sesuai dengan pendapat Sukmadinata (2009). Menurut Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif menjadikan filsafat positivisme sebagai landasan dalam metode penelitian, juga dapat digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan teori *snowball sampling*, teknik pengumpulan dengan triangulasi,

analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekan makna dari pada generalisasi.

Metode ini berfokus pada studi eksplorasi dengan desain penelitian yang berdasarkan studi kasus untuk memperdalam pemahaman mendasar sesuai pernyataan Creswell (2015) dan sekaligus mengetahui lebih komprehensif peranan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di SMAN 3 Malang dengan pembahasan mengenai gaya kepemimpinannya, budaya organisasi, dan komitmen yang ada di SMAN 3 Malang. Sumber data diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada kepala sekolah dan guru di SMAN 3 Malang dan juga dokumen terkait yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian yang studi kasus. Menurut Endraswara (2012), studi Kasus dapat dibagi menjadi dua golongan, Studi Kasus pertama bersifat kuratif, dan disebut Studi Kasus Retrospektif (*Retrospective Case Study*), yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian. Sedangkan yang kedua disebut Studi Kasus Prospektif (*Prospective Case Study*). Jenis Studi Kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa Penelitian Tindakan (*Action Research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

a. Jenis Dan Sumber Data

Menurut Sutopo (2006), Sumber data adalah tempat data diperoleh dengan menggunakan metode tertentu baik berupa manusia, artefak, ataupun dokumen-dokumen. Menurut Moleong (2001), pencatatan sumber data melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya. Pada penelitian kualitatif, kegiatan-kegiatan ini dilakukan secara sadar, terarah dan senantiasa bertujuan memperoleh suatu informasi yang diperlukan.

Dalam penelitian kualitatif ini ada beberapa sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh secara langsung pada sumber data dengan cara wawancara yang mendalam (*in depth interview*) untuk mendapatkan jawaban yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini berupa dokumen atau catatan yang ada baik pada kegiatan operasional sekolah, atau tulisan-tulisan karya ilmiah dari berbagai media.

b. Teknik Pengumpulan Data

Maryadi dkk (2010) menjelaskan untuk data dalam penelitian dapat detail dengan kurun waktu yang panjang mungkin dapat diperoleh dari teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif ini sampel diambil dengan maksud mewakili populasi, sehingga sampel memiliki data yang cukup serta mampu menjelaskan keadaan sebenarnya tentang obyek penelitian dengan menyertakan beberapa pertanyaan secara terstruktur. Pengambilan data dilakukan dengan *in depth interview* kepada beberapa informan.

c. Informan Penelitian

Teknik *sampling snowball* adalah suatu metode untuk mengidentifikasi, memilih dan mengambil sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan yang menerus. Peneliti menyajikan suatu jaringan melalui gambar sosiogram berupa gambar lingkaran-lingkaran yang dikaitkan atau dihubungkan dengan garis-garis. Setiap lingkaran mewakili satu informan atau kasus, dan garis-garis menunjukkan hubungan antar informan atau antar kasus menurut Neuman (2003). Dalam *sampling snowball*, identifikasi awal dimulai dari seseorang atau kasus yang masuk dalam kriteria penelitian.

Pada penelitian ini kriteria informan yang menjadi target penelitian yaitu, guru yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun baik itu merupakan pegawai negeri sipil (PNS) maupun pegawai honorer di SMA Negeri 3 Malang. Kriteria ini muncul karena pada kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir SMA Negeri 3 Malang merupakan sekolah yang paling banyak mengalami pergantian kepala sekolah di kota Malang, hal ini juga yang menjadikan peneliti memutuskan menggunakan SMA Negeri 3 Malang sebagai objek penelitian. Informan

penelitian diambil 10 rang sesuai dengan ukuran *sampling medium* pada teori *sampling snowball* menurut Patton (1990), Salganik (2007), Suhardjo (2008).

3.3 Instrumen Penelitian

Sudarwin (2002) menyatakan bahwa peneliti sebagai instrument dalam penelitian kualitatif mengandung arti bahwa peneliti melakukan kerja lapangan secara langsung dan bersama beraktivitas dengan orang-orang yang diteliti untuk mengumpulkan data. Konsekuensi peneliti sebagai instrumen penelitian adalah peneliti harus memahami masalah yang akan diteliti, memahami teknik pengumpulan data penelitian kualitatif yang akan digunakan. Peneliti harus dapat menangkap makna yang tersurat dan tersirat dari apa yang dilihat, didengar dan dirasakan, untuk itu dibutuhkan kepandaian dalam memahami masalah. Peneliti harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang akan diteliti, untuk itu dibutuhkan sikap yang toleran, sabar dan menjadi pendengar yang baik.

3.4 Analisis Data

Analisis data menurut pedapat Yin (2011) yang akan dipergunakan dalam penelitian ini ada lima tahapan, yaitu penghimpunan data, pengelompokan data, klasterisasi ulang data, interpretasi dan kesimpulan. Pertama, penghimpunan data (*Compiling*) bertujuan untuk mengorganisasi data-data kualitatif yang telah dikumpulkan dalam sebuah susunan yang sistematis sehingga memudahkan peneliti untuk mencari dan mengakses data pada saat dibutuhkan dalam melakukan proses analisa. Hasil dari tahapan ini berupa “*database*” baik berupa catatan-catatan, tabel, grafik, materi visual lainnya.

Kedua, pengelompokan data (*Disassembling*) dilakukan atas *data base* dari hasil *compiling data* menjadi bagian-bagian (*fragments or pieces*) kecil dan diberikan kode atau tanpa proses coding untuk mematangkan database yang ada sesuai dengan konteks yang dilihat dan dirasakan oleh peneliti saat melakukan pengumpulan data kualitatif di lapangan. Proses ini biasanya menjadi proses yang berulang-ulang dan diharapkan menjadikan data kualitatif sampai pada kondisi setengah matang (*half-backed*). Ketiga, pengumpulan kembali dan penataan kembali data (*Reassembling and Arraying*), yang mana proses ini dilakukan secara bersamaan dan berulang secara dinamis (*two-way-arrow*) dengan proses

diassembling yang ditujukan untuk mendapatkan pola (*pattern*) dari data yang ada. Pola tersebut dapat berupa grafik atau bentuk tabular lainnya.

Pada tahapan ini secara intrinsik peneliti telah melakukan analisis dimana peneliti secara proaktif, baik melalui cara coding atau tidak, melakukan pergeseran dan mungkin juga penyederhanaan ide (*shifting and shorting ideas*) untuk mengukur ketepatan kebutuhan data dan pola yang diharapkan membantunya memperoleh jawaban atas perumusan masalah penelitian.

Keempat, Interpretasi data (*Interpreting*) yang bertujuan untuk mengembangkan interpretasi yang menyeluruh (*a comprehensive interpretation*) berdasarkan data yang ada untuk memahami rumusan masalah penelitian. Proses interpretasi yang baik setidaknya mengandung aspek-aspek *completeness* (ada awal, bagian tengah dan bagian akhir), *fairness* (didasarkan pada sudut pandang yang obyektif), *empirical accuracy* (secara empirik berdasarkan data yang ada), *value added* dan *credibility*. Adapun model interpretasi dalam penelitian ini adalah penjabaran yang menginginkan adanya tindak lanjut karena hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi sekolah untuk mencapai komitmen organisasi yang akan datang.

Kelima, pembuatan kesimpulan (*Concluding*), yang berisi diskripsi tentang hasil temuan sebenarnya (*empirical finding*) dari penelitian yang dilakukan. Disamping itu juga memberikan ulasan tentang arti penting dari proses penelitian ini (*significance of the study*), pembelajaran yang dapat diambil (*lesson learned*) dan implikasi hasil penelitian (*implications of the research*) baik secara keilmuan maupun secara aplikatif terhadap obyek penelitian secara langsung.

3.5 Keabsahan Penelitian

Penelitian kualitatif dianggap bias dan subjektif sehingga *trustworthiness* penelitian kualitatif perlu dijaga untuk meningkatkan kualitas dan objektivitas penelitian menurut Shah dan Corley (2006), Eisenhardt dan Graebner (2007). Empat kriteria untuk menjaga *trustworthiness* penelitian kualitatif adalah *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* menurut Shah dan Corley (2006).

4. PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

SMA Negeri 3 Malang, yang beralamat di jalan Sultan Agung Utara Nomor 7 Kota Malang, lahir pada tanggal 8 Agustus 1952 berdasarkan Surat Keputusan Menteri PP dan K Nomor 3418/B tertanggal 8 Agustus 1953. Pada saat itu bernama SMA B II Negeri Malang.

Sejarah perkembangan SMA Negeri 3 Malang secara kronologis dimulai setelah pengakuan kedaulatan Republik Indonesia pada tanggal 27 Desember 1949. Saat itu di kota Malang berdiri dua SMA yaitu SMA Republik Indonesia dan SMA Federal (VHO). Para pejuang TRIP, TP, TGP dan lain-lain yang sudah kembali ke sekolah, ditampung dalam satu SMA peralihan yang digabungkan ke SMA Federal.

Pada tanggal 8 Agustus 1952, Jurusan B (Pasti Alam) SMA B II dan SMA Peralihan digabungkan menjadi satu berdasarkan SP Menteri PP dan K Nomor 3418/B dan diberi nama SMA B II Negeri. Nama ini digunakan karena terdapat dua SMA yang telah mengalami perubahan nama, yaitu SMA A/C menjadi SMA I C dan SMA Federal menjadi SMA B I Negeri. Dua SMA B tersebut kemudian menjadi SMA I B dan SMA II B. Nama tersebut dirasa kurang tepat karena nama SMA I B seolah-olah kualitasnya lebih tinggi dari SMA yang lain. Akhirnya diadakan perubahan nama ketiga SMA yang ada di Malang berdasarkan usunya, yaitu: (1) SMA A/C menjadi SMA I A/C, (2) SMA I B menjadi SMA II B, dan (3) SMA II B menjadi SMA III B.

Timbulnya SMA gaya baru pada tahun 1963 yang mengharuskan semua SMA mempunyai jurusan yang sama, yaitu budaya, sosial, ilmu pasti, dan ilmu pengetahuan alam), membuat nama tambahan A, B, dan C pada urutan nama keempat SMA di Malang. Dan nama SMA III B berubah menjadi SMA Negeri 3 Malang. Nama SMA Negeri 3 Malang mengalami perubahan lagi menjadi SMU Negeri 3 Malang berdasarkan SK Mendikbud Republik Indonesia Nomor 035/0/1997, dan kemudian kembali lagi menjadi SMA Negeri 3 Malang.(
<http://www.sman3-malang.sch.id/profil>)

4.2 Hasil Penelitian

a. Perumusan Proposisi

Proposisi dalam penelitian ini adalah adanya peran dari gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi di SMAN 3 Malang. Proposisi ini didasarkan pada beberapa teori mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

Adapun teori yang mendukung proposisi tersebut. Pendapat Brown (2003) dalam Suhana (2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan komitmen afektif karyawan dipengaruhi secara positif oleh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan. Sementara komitmen afektif karyawan tidak begitu banyak dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Selanjutnya adalah teori mengenai hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi didasari teori Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan menjadi tolak ukur seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasilnya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi baik organisasi milik Negara maupun swasta.

b. Hasil Analisis Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi

Hasil analisis tiap subjek telah dijelaskan penulis terlebih dahulu. Selanjutnya penulis akan menjelaskan hasil analisis semua subjek yaitu benang merah dari penelitian yang telah dilakukan penulis. Penulis akan menjelaskan tiap informan, antara lain :

- a. Menurut Dra. Suyati (Guru Bahasa Indonesia) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Bu Suyati adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Beliau ndak banyak negur, tapi lebih memberikan contoh. Jadi kita sungkan sendiri kalo ndak manut”

“Jadi kalau pemimpin itu harusnya ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani, kalau bawahan ya harus hormat kepada pemimpin.”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah tidak banyak memberikan instruksi saja, namun menjadi teladan bagi bawahan, sehingga bawahan dengan sukarela mengikuti apa yang menjadi kebijakan pemimpinnya.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Suyati (Guru Bahasa Indonesia) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Melalui pembiasaan, misalnya harus sesuai dengan tujuan sekolah, mengikuti program sekolah. Misalnya kalau datang harus finger dulu”

Finger print memang terlihat sepele. Namun ini merupakan salah satu bentuk budaya yang kuat dalam hubungannya dengan disiplin kerja. Dengan *Finger print* akan diketahui tingkat kehadiran dalam tiap periode. Dari situ dapat dilihat tingkat absensi tiap anggota organisasi.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Dra. Suyati (Guru Bahasa Indonesia) antara lain :

“Rekan kerja saya sodara saya.”

“Karena sdh krasan disini. Kayak keluarga. Deket rumah pula. Alhamdulillah.”

“Kekeluargaan yang saya rasakan buat saya betah mbak.”

Ketiga jawaban dari Dra. Suyati (Guru Bahasa Indonesia) atas tiga pertanyaan mengenai 3 indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Suyati (Guru Bahasa Indonesia) yaitu mengarah pada komitmen afektif.

- b. Menurut Dwi Sulistiarini, M.Pd (Guru Biologi) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Dwi Sulistiarini, M.Pd (Guru Biologi) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Beliau itu selalu datang pagi”

“Dalam menyampaikan kebijakan ibuk selalu mengingatkan pentingnya kerjasama. Dalam setiap rapat ibuk selalu menayakan pendapat kepada kami.”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah tidak banyak memberikan instruksi saja, namun menjadi teladan bagi bawahan, sehingga bawahan dengan sukarela mengikuti apa yang menjadi kebijakan pemimpinnya.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dwi Sulistiarini, M.Pd (Guru Biologi) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Dikasih kepala sekolah model opo ae itu disini itu masih survive ”

Makna dari pernyataan adalah anggota SMAN 3 Malang tidak terpengaruh pada pergantian pemimpin terhadap budaya yang ada di SMAN 3 Malang. Ini menunjukkan begitu kuatnya Budaya organisasi yang dimiliki SMAN 3 Malang.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang

dalam meningkatkan komitmen Dwi Sulistiarini, M.Pd (Guru Biologi) antara lain :

“Kalau menurut saya ya, itu karena ada benturan ya, tapi benturan itu bikin kangen, keluarganya itu bagus.”

Jawaban dari Dwi Sulistiarini, M.Pd (Guru Biologi) atas pertanyaan mengenai indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dwi Sulistiarini, M.Pd (Guru Biologi) yaitu mengarah pada komitmen afektif.

- c. Menurut Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Tiap hari staf-staf itu diajak omong Tidak penting ketemu setiap Akhir dari India satu pelajaran di satu hari itu sampai ada Terlupakan kelemahan atau jangan sampai ada Terlupakan kelebihan yang terjadi dalam satu hari itu.”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah sering berkomunikasi untuk saling *sharing* atau berdiskusi bertukar pendapat dengan bawahannya , sehingga bawahan dengan sukarela mengikuti apa yang menjadi kebijakan pemimpinnya karena bawahan merasa ikut terlibat.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Lah soal di kelas nanti bagaimana itu seninya guru. Guru kan sudah punya ilmu dari kuliah mahasiswa-mahasiswa Itu kan membawa pesan

baru itu terserah Guru memakai yang mana Tapi diharapkan dari workshop itu tradisional itu tidak selalu dipakai tapi boleh Pakai tradisional.”

Budaya di MSAN 3 Malang mendorong anggotanya untuk berani berinovasi, ditunjukkan dengan pernyataan Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) di atas. Namun tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) antara lain :

“la untungnya guru SMA 3 itu grundle tapi dilakoni, Tidak berontak, ngomel, rasan-rasan, Tapi di jalan nih Itu kelebihan dari guru SMA 3.”

Ketiga jawaban dari Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) atas tiga pertanyaan mengenai 3 indikator organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Sri Poerwani H (Guru Sejarah & Sosiologi) yaitu mengarah pada komitmen normatif.

- d. Menurut Drs. Ahmadillah, M.Si. (Guru Sosiologi) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Drs. Ahmadillah, M.Si. (Guru Sosiologi) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Beliau memberikan pengarahan disetiap kesempatan, baik saat upacara, rapat atau kegiatan-kegiatan lain”

“Karena kita institusi formal ya ada etikanya yaitu waktu diadakan rapat kedinasan. Disitu kita musyawarah target-target sekolah dan apa-apa saja yang perlu disampaikan disampaikan.”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah menerapkan komunikasi 2 (arah) dengan para bawahan, sehingga bawahan merasa dilibatkan saat kebijakan dibuat pemimpinnya.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Ahmadillah, M.Si. (Guru Sosiologi) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Semua elemen terlibat dalam penyelesaian masalah sesuai dengan bidangnya supaya tidak terjadi salah sasaran dalam penyelesaian masalah. Target kerja masalah lumrah ya harus dikerjakan”

“Saling menjaga antara elemen yang ada di SMA 3, karyawan siswa semua harus berperan. Kalau tidak seperti itu ya kondisi disini jadi tidak kondusif. SMA 3 punya nilai-nilai yang dibiasakan. Dari kebiasaan lama-lama jadi budaya.”

“Bekerja saja tantangan. Setelah masuk kerja ya selalu ada tantangan, target-target. Ya diselesaikan.kalo gak selesai tandanya gak mampu.berdampak pada evaluasi. SMA 3 masih bisa dipercaya masyarakat sampai sekarang ya atas kerjasama semua elemen di SMA 3.”

Pernyataan tersebut menunjukkan betapa kuatnya budaya organisasi di SMAN 3 Malang dalam menyelesaikan masalah dan tantangan yang di hadapi silih berganti,dan juga begitu komitmen para anggota atau elemen di SMAN 3 Malang bahu membahu dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di organisasinya.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningaktkan komitmen Drs. Ahmadillah, M.Si. (Guru Sosiologi) antara lain :

“Saya betah disini ya karena bangga selain memang ditempatkan disini secara kedinasan.”

Ketiga jawaban dari Drs. Ahmadillah, M.Si. (Guru Sosiologi) atas tiga pertanyaan mengenai 3 indikator organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Ahmadillah, M.Si. (Guru Sosiologi) yaitu mengarah pada komitmen afektif.

- e. Menurut Drs. Adi Prawito, M.Si. (Guru Sejarah & Sosiologi) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Drs. Adi Prawito, M.Si. (Guru Sejarah & Sosiologi) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Udah tugasnya ibuk sebagai kepala sekolah. Mau gak mau kita ya harus mau.”

“Beliau kan disini ada surat dari diknas sebagai kepala sekolah. Ya itu acuan beliau untuk memimpin disini.”

Dari pernyataan pertama dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah mampu bertindak sebagai pemimpin ditunjukkan dengan mampu mempengaruhi pola pikir bawahan untuk patuh terhadap kebijakan yang dibuat.

Kepemimpinan beliau diakui oleh bawahan melalui surat resmi yang diterbitkan dinas pendidikan Kota Malang.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Adi Prawito, M.Si. (Guru Sejarah & Sosiologi) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“...Permasalahan pasti ada. Dihadapi bersama sama”

“ya yang njaga bareng-bareng lo. Budaya muncul dari kebiasaan.”

Penyataan di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi pada indikator orientasi hasil dan stabilitas sangat kuat diterapkan di budaya yang ada di SMAN 3 Malang.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Drs. Adi Prawito, M.Si.(Guru Sejarah & Sosiologi) antara lain :

“Kelebihan di SMA 3 itu satu persaudaraan.”

Walaupun jawaban dari Drs. Adi Prawito, M.Si.(Guru Sejarah & Sosiologi) dari pertanyaan mengenai indikator komitmen organisasi sangat bermakna yaitu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Adi Prawito, M.Si.(Guru Sejarah & Sosiologi) yaitu mengarah pada komitmen afektif.

- f. Menurut Dra. Nur Mukaromah (Guru BK) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Dra. Nur Mukaromah (Guru BK) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Ibuk halus kalau menyampaikan sesuatu. Apalagi kalau dengan guru-guru yang sudah sepuh kayak saya. Pintar memilah.”

“Ibuk baik orangnya. Nggak semauanya mbak.”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah sangat berkesan bagi bawahan, sehingga bawahan dengan sukarela mengikuti apa yang menjadi kebijakan pemimpinnya akibat dari rasa dianggap.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Nur Mukaromah (Guru BK) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Ya misalkan saja enek seng nikahan atau ada yang meninggal gitu disini itu guyub, langsung tahu gitu”

“Kan sudah tertera dalam visi misi, semua itu berjalan bersama sama”

“Kan sudah tertera dalam visi misi, semua itu berjalan bersama sama”

“Sudah jadi keharusan untuk menjaganya mbak. Saling menjaga, kebersamaan dan kekeluargaan udah jadi budaya disini.”

“Secara keseluruhan, kalau ada masalah diomongin bareng-bareng mbak. Dari masalah-masalah ketemu solusi. Jadi tambah pinter-pinter.”

Dari ke lima jawaban diatas menunjukkan bahwa indikator perhatian pada detail, orientasi hasil, stabilitas, dan agresifitas berperan kuat di budaya organisasi yang ada di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Dra. Nur Mukaromah (Guru BK) antara lain :

“Kalo gak dines ya jaga sikap. Masa guru SMA 3 kayak gitu. Saya betah disini karena dari dulu muridnya santun-santun”

Jawaban dari Dra. Nur Mukaromah (Guru BK) atas pertanyaan mengenai indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Nur Mukaromah (Guru BK) yaitu mengarah pada komitmen afektif.

- g. Menurut Dra. Wahyu Widiastuti, M.Pd (Guru Geografi) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Dra. Wahyu Widiastuti, M.Pd (Guru Geografi) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Komunikasi beliau bagus. Terkesan tidak menekan. Jadi kami melaksanakan dengan ikhlas.”

“Ibu tipe orang yang tidak suka memarahi. Tapi beliau ingin bawahannya mengerti bahasa tubuh beliau. Dikala tidak suka. Kami harus paham dan dewasa..”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah tidak banyak memberikan instruksi saja, namun menjadi teladan bagi bawahan, sehingga bawahan dengan sukarela mengikuti apa yang menjadi kebijakan pemimpinnya.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Wahyu Widiastuti, M.Pd (Guru Geografi) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Kita kan untuk masalah pengajaran dibebaskan mau pakek cara yang bagaimana to, asal sesuai dengan rencana awal dan kurikulum”

“Kalo situasi sekolah gak nyaman ya kita jadi gak krasan. Jadi ya sama-sama menjaga situasi sekolah dengan kesadaran diri. Saya menganggap budaya kerja saya ada karena hal-hal yang sering dilakukan berulang-ulang”

“Bhawikarsu punya nilai-nilai sendiri yang jadi budaya kita. Yang saya ingat rasa senang, tanggung jawab itu jadi acuan saya dalam bekerja. Orang sukses itu karena dia berhasil mengatasi masalah-masalah sama juga dengan sekolah.”

Dari ke tiga jawaban diatas menunjukkan bahwa indikator inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas, dan agresifitas berperan kuat di budaya organisasi yang ada di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Dra. Wahyu Widiastuti, M.Pd (Guru Geografi) antara lain :

“Kebersamaan,kompak, seneng itu kuncinya. Kita gak bisa nilai dewe. Pimpinan yang bisa. Oke apa ndak menurut beliau.”

Ketiga jawaban dari Dra. Wahyu Widiastuti, M.Pd (Guru Geografi) atas pertanyaan mengenai indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Dra. Wahyu Widiastuti, M.Pd (Guru Geografi) yaitu mengarah pada komitmen afektif.

- h. Menurut Drs. Abdul Madjid (MA/ BP) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Drs. Abdul Madjid (MA/ BP) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Ya dengan powernya sebagai seorang pemimpin. Kita sebagai bawahan ya patuh asal tidak menyimpang.”

“Beliau menjalankan kewenangan sebagai kepala sekolah dengan baik..”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah mendapat pengakuan dari bawahannya atas kedudukan sebagai pemimpin. Sehingga bawahan paham akan kewajiban atas dirinya terhadap pemimpin.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Abdul Madjid (MA/ BP) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Diselesaikan bersama-sama baik kelompok tim maupun pimpinan.kelompok kerja dibentuk melalui rapat internal kepala sekolah dengan staf.”

“Tantangan dan masalah beda-beda tipis ya mbak. Kalo gak bisa tuntas ya repot kedepannya. Karena ini institusi formal. Ya dirapatkan untuk menemukan solusi.”

Dari ke dua jawaban diatas menunjukkan bahwa orientasi tim dan agresifitas berperan kuat di budaya organisasi yang ada di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Drs. Abdul Madjid (MA/ BP) antara lain :
“Nilai-nilai religious bahwa kerja adalah ibadah. Dengan begitu plus – plus. Dapet gaji ya pahala.”

Ketiga jawaban dari Drs. Abdul Madjid (MA/ BP) atas pertanyaan mengenai indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Abdul Madjid (MA/ BP) yaitu mengarah pada komitmen normatif.

- i. Menurut Drs. Handri (Guru Fisika) gaya kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan komitmen dalam diri Drs. Handri (Guru Fisika) adalah gaya kepemimpinan Transformasional, diperkuat dengan pernyataan beliau:

“Kalau dengan guru-guru yang da senior kayak saya ya beda cara penyampaian dengan guru-guru yang masih muda. Masih ada rasa sungkan dan ngajeni.”

“Ada saatnya ya waktu rapat. Disitu forum resmi untuk menyampaikan hal yang berhubungan dengan materi rapat.”

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa Ibu Kepala Sekolah berperilaku santun supaya menjadi teladan bagi bawahan, sehingga bawahan dengan sukarela mengikuti apa yang menjadi kebijakan pemimpin disebabkan setiap pengampilan keputusan melibatkan bawahannya yang diwujudkan dengan pertemuan secara kedinasan.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi di SMAN 3 Malang juga berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Handri (Guru Fisika) ditunjukkan dengan jawaban beliau dari pertanyaan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi, diantaranya adalah:

“Kalau ada masalah dalam kelompok kerja ya rapat internal kelompok dulu. Kalau ndak kelar baru rapat dengan ibu (bu asri).penunjukkan tim dipilih pimpinan setelah rapat dengan para staf nya”

“Ganti pimpinan siapapun ganti kepala sekolah siapapun sekolah tetap eksis begitu”

Dari ke dua jawaban diatas menunjukkan bahwa orientasi tim dan stabilitas berperan kuat di budaya organisasi yang ada di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Pernyataan yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (Hj. Asri Widiapsari, M.Pd) dan Budaya Organisasi di SMAN 3 Malang dalam meningkatkan komitmen Drs. Handri (Guru Fisika) antara lain :

“Kalau saya itu dimana mana kerja itu wes podo ae, yang penting saya sudah menjalankan sesuai dengan tupoksinya.”

Ketiga jawaban dari Drs. Handri (Guru Fisika) atas tiga pertanyaan mengenai indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen Drs. Handri (Guru Fisika) yaitu mengarah pada komitmen normatif.

Dari hasil analisis peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi yang telah di jelaskan masing-masing informan di temukan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMAN 3 Malang adalah gaya kepemimpinan transformasional yang berperan dalam meningkat komitmen guru di SMAN 3 Malang. Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional yang berperan kuat dalam meningkatkan komitmen guru adalah konsiderasi individu (individual consideration) yaitu pemimpin memberi perhatian khusus kepada kebutuhan tiap individu untuk berprestasi dan berkembang baik berperan sebagai pelatih, penasihat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor sesuai dengan pendapat yang di kemukakan Hotzel (2004) dalam Arif (2010).

Dijelaskan juga indikator dari budaya organisasi yang berperan kuat dalam meningkatkan komitmen guru di SMAN 3 Malang adalah perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas sesuai dengan pendapat Robbin dalam Akbar (2013). Robbin dalam Akbar (2013) menjelaskan bahwa

- a. Perhatian terhadap detail adalah perhatian yang berkaitan dengan sejauh mana para anggota atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan analisis dan perhatian terhadap hal-hal-hal yang rinci.
- b. Orientasi hasil adalah sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- c. Orientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
- d. Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo atau mempertahankan apa yang ada karena sudah cukup baik, daripada pertumbuhan atau inovasi.

Di temukan pula bahwa meningkatnya komitmen guru akibat peran gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masuk dalam indikator komitmen afektif sesuai dengan penjelasan Allen dan Meyer (1993) dalam Eva Kris (2009) bahwa komitmen afektif adalah komitmen yang terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara informasi yang dikumpulkan dari lapangan dan pembahasan hasil penelitian tentang peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi di SMA Negeri 3 Malang menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil Analisis terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Malang dilakukan peneliti dengan identifikasi pada setiap indikator-indikator yang digunakan dalam menyusun kerangka pertanyaan . Dalam in-depth interview, informan diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai indikator-indikator dalam kerangka pertanyaan mengenai gaya

kepemimpinan, menunjukkan jawaban informan-informan terhadap keseluruhan indikator-indikator gaya kepemimpinan cenderung pada gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan pendapat Hotzel (2004) dalam Arif (2010).

- b. Hasil Analisis terhadap budaya organisasi di SMA Negeri 3 Malang dilakukan peneliti dengan identifikasi pada setiap indikator-indikator yang digunakan dalam menyusun kerangka pertanyaan . Dalam in-depth interview, informan diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai indikator-indikator dalam kerangka pertanyaan mengenai budaya organisasi, menunjukkan jawaban informan-informan terhadap keseluruhan indikator-indikator budaya organisasi menurut teori Robbins dalam Akbar (2013) berperan kuat dalam meningkatkan komitmen guru di SMAN 3 Malang.
- c. Hasil Analisis terhadap komitmen organisasi di SMA Negeri 3 Malang dilakukan peneliti dengan identifikasi pada setiap indikator-indikator yang digunakan dalam menyusun kerangka pertanyaan . Dalam in-depth interview, informan diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai indikator-indikator dalam kerangka pertanyaan mengenai komitmen organisasi, menunjukkan jawaban informan-informan terhadap keseluruhan indikator-indikator komitmen organisasi cenderung kepada salah satu indikator komitmen organisasi yaitu komitmen afektif.
- d. Dari keseluruhan hasil simpulan dapat ditarik garis besar bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah di SMAN 3 Malang berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Untuk budaya organisasi berperan kuat dalam meningkatkan komitmen organisasi di SMAN 3 Malang terutama komitmen afektif adalah keseluruhan indikator budaya organisasi menurut teori Robbins dalam Akbar (2013).

5.2 Saran-Saran

- a. Bagi kepala SMAN 3 Malang dapat disarankan:
 - Kepala SMAN 3 Malang memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk budaya dan komitmen dalam sebuah organisasi. Sebagai

pimpinan, ia merupakan tokoh yang menjadi panutan dan teladan bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, sebagai pemimpin ia harus menunjukkan komitmen yang kuat dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya serta memiliki nilai pengabdian, kejujuran, keadilan dan tanggung jawab dalam kepemimpinannya.

- Sebagai seorang manajer pendidikan, kepala SMAN 3 Malang perlu mengembangkan budaya organisasi yang selaras dengan visi dan misi SMAN 3 Malang. Hal ini perlu dilakukan agar ada kesamaan nilai keyakinan sebagai pedoman perilaku bagi seluruh anggota SMAN 3 Malang.
- Kualitas SMAN 3 Malang tidak hanya ditentukan oleh kepala SMAN 3 Malang tetapi juga melibatkan seluruh komponen SMAN 3 Malang. Oleh sebab itu pencapaian kualitas lembaga perlu mendapat dukungan dari seluruh anggota SMAN 3 Malang.
- b. Bagi penyelenggara pendidikan disarankan untuk menjadikan SMAN 3 Malang sebagai model atau percontohan sehingga bisa membangun budaya dan komitmen organisasi yang positif dan kuat sebagai dasar bagi pengembangan kualitas lembaga pendidikan yang dipimpinnya.
- c. Kepada pemerintah dan pengurus komite SMAN 3 Malang disarankan jika melakukan penempatan pimpinan pada SMAN 3 Malang yang budayanya sudah sangat baik hendaknya diambil dari eksternal SMAN 3 Malang dengan maksud agar bisa membawa suasana baru dalam menjaga budaya di SMAN 3 Malang.
- d. Bagi peneliti lain yang berminat terhadap topik gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dapat menindaklanjuti langkah-langkah penelitian ini dengan menyelenggarakan studi yang sama pada *setting* yang berbeda untuk memperkaya wawasan seputar gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Penelitian ini juga dapat ditindak lanjuti dengan melakukan kajian tentang motivasi organisasi yang memiliki kaitan yang sangat erat dengan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Abidin, Yunus. 2010. *Strategi Membaca Teori dan Pembelajarannya*. Bandung: Risqi Press.
- Akbar, M. R. (2013). *Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement (studi ada karyawan PT.Primatexco Indonesia di Batang)*. Journal of Social and Industrial Psychology Vol.2 No.1 , 10-18.
- Anwar, M.I. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajenem Biaya Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Bouma, Gary D. 1993. *The Research Process*. Edisi Revisi. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, B.B. 2003. *Employees organizational comitment and their perception of supervisors relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Chen, H.F. and Hong, C.W. 2005. *The impacts of compensation equity and empowerment on organizational commitment*.
-, Z.X. and Aryee, S. 2007. *Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China*. Academy of Management Journal. 50 (1): 226-236.
- Chiun Lo et al. 2009. *the impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurse work satisfaction and organizational commitment*. Health Care Management Review Frederik. 3: 7-23.
- Choong, Yuen-Onn., Kee-Luen Wong., and Teck-Chai Lau. 2012. *Organizational Commitment: An Empirical Investigation on the Academician of Malaysian Private Universities*. Business and Economics Research Journal. 3(2): 51- 64.
- Cresswell, (2014). *Research Desaign Qualitative, Quantitive, and Mixed Methods Approach, 4th Edition*, Thousand Oaks, USA, Sage.
- 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Daft, R. L. 2014. *The Leadership Experience (Sixth Edition)*. Stamford: Cengage Learning.
- Dale, K., and Fox, M.L. 2008. *Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress*. Journal of Managerial Issues. XX (1): 109-130.
- Dee, J.R., Henkin, A.B. and Singleton, C.A. 2006. *Organizational commitment of teachers in urban schools examining the effects of team structures*. Urban Education. 41(6): 603-627.
- Desianty, Sovyia. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. 2 (1): 69 – 84.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang)*. Tesis. Program Pascasarjana . Semarang: UNDIP.
- Dubrin, Andrew J. 2010. *Principles of Leadership* . Canada: Nelson Educational.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of Management Journal. 50(1): 25–32.
- Endraswara, Suwardi. 2012. *Filsafat Sastra: Hakikat, Metodologi dan Teori*. Yogyakarta: Layar Kata.
- Fendy Levy Kambey Indi Djastuti., Suharnomo. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Sistem Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. Kawasan Industri Candi Di Kota Semarang)*.jurnal Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Fineman, S., Sims, D., and Gabriel, Y. 2005. *Organizing and Organizations Third Edition*. British : Sage Publication, Ltd.
- Frambach, J. M., van der Vleuten, C. P., & Durning, S. J. 2013. *AM last page: Quality criteria in qualitative and quantitative design research*. Academic Medicine, 88: 552.
- George R.Terry, dan Leslie.W.Rue. 1988. *Dasar-Dasar Manajemen, alih bahasa, G.A. Ticoalu*. Jakarta: Bina Aksara.

- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, dan Donnelly. 2011. *Organization: Structure, Process, Behavior*. Dallas: Business Publication, Inc.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall.
- Hasanah, Siti Muawanatul. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama Di Komunitas Sekolah : Studi Kasus Di SMAK Telkom Sandhy Putra Malang*. Tesis, Program Pascasarjana. Malang: Universitas Islam Negeri.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Nurul. Dkk. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Anonim: 1-10.
- Irawanto, Dodi Wirawan. 2008. *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Irvianti, Laksmi Sito Dwi, dkk. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Karyawan Tentang Kebijakan Kompensasi Terhadap Komitmen Karyawan*. Jurnal Manajemen. 1 (1) .
- Jiang, J.C. and Huang. L.C. 2002. *Organizational climate, organizational commitment and organizational citizen behavior*. Proceedings of Technology and Management Conference. Taipei. Taiwan.
- Kamilah, Anis Ulfatul. 2007. *Komitmen Organisasi Di Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di MI Al-Ittihad Tanamerah Sumenep, MIN Malang I, dan MAN 3 Malang)*. Tesis, Program Pascasarjana. Malang: Universitas Islam Negeri.
- Koontz and O Donnel. 2006. *Principles Of Management and Analysis Of Management Function*, 5th ed, Mc Graw Hill, Booy Coy.
- Maryadi, dkk. 2010. *Pedoman Penulisan Skripsi FKIP*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Ekonomi & Bisnis. 7 (2).
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., dan Topolnytsky, L. 2002. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-*

analysis of antecedents, correlates, and consequences." Journal of Vocational Behavior. 61 (1): 20-52.

Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Moh. Pabundu Tika. 2014. *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

..... 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mondiani, Tria. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang*. Jurnal Administrasi Bisnis. 1(1).

Moon, Jae. M. 2000. *Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector and managerial level*. Public performance and management review. 24 (2): 177-194.

Mulyana, Dedy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muriman S, Chairul dkk. 2008. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Stress Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja". Jurnal Aplikasi Manajemen. 6 (1).

Ndraha, T. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*. Fifth Edition. Boston: Pearson Education.

Nugroho, Dwiyekti Agung. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/ Vocational Education Development Center Malang)". Jurnal Manajemen Bisnis. 1 (2): 167 – 176.

Ordway Tead. 2004. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. P.T Bumi Aksara : Jakarta.

Pasek, I. K. 2008 *Budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kepemimpinan dan komitmen kerja karyawan*. Sarathi 15(1).

- Prasetyo, Lis. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja*. Jurnal Neo-Bisnis. 2 (2).
- Rauch, C.F., & Behling, O. 1984. *Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership*. New York: Pergamon Press.
- Riaz, Adnan and Mubarak Hussain Haider. 2010. *Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. Business and Economic Horizons. 1 : 29-38.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Duabelas, Jakarta :Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* 15th Edition. . New Jersey: Pearson Education.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey . San Francisco : Bass Publishers.
- Sejarah Malang. 2017. (<https://malangkota.go.id/sekilas-malang/sejarah-malang>, diakses: 10 Februari 2018)
- Siagian, Sondang. 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- SMA Negeri 3 Malang. 2013. (<https://www.sman3-malang.sch.id/profil>, diakses: 1 Maret 2018.
- Smircich, Linda .1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly. 28: 339-358.
- Soekarso et.al. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Steers, Richard M. 1977. *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen No. 47. Jakarta : Erlangga.
- Su'ud, Muh. 2000. "*Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin*", Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen. 3(1): 51-65.
- Subni, Muhammad. 2007. *Budaya organisasi madrasah aliyah negeri 3 malang*. Tesis, Program Pascasarjana. Malang: Universitas Islam Negeri.
- Sudarwin, Danim. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Putaka Setia.

- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," *USAHAWAN* 10, TH XXXVI, h 47- 53.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Sutikno ,M. Sobry. 2014. *Pemimpin & Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutopo. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS.
- Tsui, et al .2006. *Organisational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types*. *Management and Organisation Review*. 2 (3): 345-376.
- Uzlah, Siti Maria. 2011. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Atasan Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Mekar Baru*. Tesis, Program Pascasarjana. Jakarta : Universitas Esa Unggul.
- Veiseh, et al. 2014. *The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam)*. *Journal of business studies quarterly*. 5 (3): 112-124.
- Walumbwa, et al. 2005. *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*. *Human Resources Development Quarterly*. 16 (2): 235-256.
- Winahyu, L. 2007. *Perbedaan Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan Berdasarkan Komitmen Pada Organisasi*. *Phoresis. Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. 9 (2): 134-153.
- Yahaya, et al. 2014. *Organizational Commitment At A Higher Education Institution*. *International Journal Of Education And Research*. 2 (11): 309-318.
- Yin, Robert K. 2011. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yukl, G. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT. Indeks.

Zurnali ,Cut. 2010. *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung : UNPAD Press.



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Untuk Kepala Sekolah dan Guru di SMAN 3 Malang

Identitas Informan

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Waktu wawancara :

Item pertanyaan

No	Subyek	Indikator	Pertanyaan
1.	Kepemimpinan	<i>Influence</i>	a. Bagaimana model kepemimpinan di organisasi anda? b. Bagaimana pemimpin mempengaruhi pola pikir anda terhadap suatu permasalahan? c. Bagaimana Pemimpin mempengaruhi pembuatan keputusan?
		<i>Power</i>	Bagaimana penggunaan kekuatan digunakan untuk memacu kinerja organisasi?
		<i>Legitimacy</i>	a. Apa bentuk legitimacy seorang pemimpin pada organisasi anda? b. Bagaimana organisasi cara organisasi memberikan legitimacy kepada seorang pemimpin? c. Apa yang terjadi kepada legitimacy kepemimpinan di organisasi anda ketika terjadi pergantian pemimpin?
		<i>Indiosyncraticy credit</i>	a. Bagaimana organisasi membedakan peran pemimpin dan bawahan? b. Berapa jauh perbedaan peran antara pemimpin dan bawahan pada organisasi anda?
		<i>Authority</i>	a. Bagaimana prosen organisasi memberikan wewenang pada anggota organisasi? b. Bagaimana proses pendelegasian wewenang terjadi di organisasi anda? c. Bagaimana dampak pendelegasian pada organisasi?
		<i>Politic</i>	a. Bagaimana organisasi mengakomodasi berbagai kepentingan dari seluruh anggota organisasi? b. Bagaimana pimpinan organisasi mempengaruhi anggota organisasi?
2.	Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan Risiko	a. Bagaimana anda mendorong bawahan anda untuk berfikir inovatif? b. Bagaimana anda mendorong bawahan anda untuk berani mengambil risiko? c. Bagaimana pimpinan anda mendorong anda untuk berani mengambil risiko? d. Adakah batasan tertentu dalam memberikan dorongan-dorongan tersebut? e. Bagaimana peran anda sebagai anggota organisasi agar organisasi bisa sustain dan senantiasa berkembang?

		Perhatian pada detail	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana cara anda membuat bawahan memperhatikan hal-hal kecil disekitar? b. Bagaimana pimpinan anda melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahannya? c. Mengapa anggota organisasi perlu untuk memperhatikan hal – hal tertentu dengan detail ?
		Orientasi Hasil	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana organisasi anda menterjemahkan keberhasilan? b. Bagaimana pandangan organisasi anda terhadap target? c. Bagaimana cara organisasi anda menyelesaikan permasalahan? d. Bagaimana organisasi anda merealisasikan target tersebut?
		Orientasi Individu	<ul style="list-style-type: none"> a. Apa dasar individu dalam organisasi anda berada pada organisasi? b. Bagaimana individu dalam organisasi dapat menemukan tujuannya? c. Bagaimana individu dalam organisasi dapat berkembang? d. Apa yang didapatkan individu dalam organisasi dari organisasi?
		Orientasi Tim	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana organisasi membentuk tim? b. Bagaimana tingkat kepentingan tim dalam pemecahan masalah organisasi? c. Bagaimana individu dalam organisasi dapat diarahkan menjadi satu tim?
		Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana organisasi menjaga kondisi lingkungan organisasi? b. Apakah organisasi memiliki kriteria tertentu terhadap kondisi lingkungan yang diinginkan? c. Bagaimana organisasi menentukan kriteria budaya yang diinginkan?
		Agresifitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana organisasi anda mensikapi adanya tantangan? b. Bagaimana organisasi anda mensikapi adanya permasalahan? c. Bagaimana tantangan mendorong kinerja organisasi anda? d. Bagaimana proses penyelesaian permasalahan dalam organisasi anda? e. Bagaimana permasalahan membuat organisasi anda lebih baik?
3.	Komitmen organisasi	<i>Affective</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana sikap anggota organisasi terhadap organisasi? b. Bagaimana respon anggota organisasi terhadap perubahan pada organisasi? c. Sejauhmana keterikatan emosional anggota organisasi terhadap organisasi yang anda pimpin?
		<i>Continuance</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana sikap anggota organisasi ketika keluar dari organisasi? b. Mengapa anggota organisasi ingin bertahan di dalam organisasi?
		<i>Normative</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana terjadinya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya



			<p>dilakukan?</p> <p>b. Nilai nilai apa yang menyebabkan timbulnya komitmen dalam diri anggota organisasi?</p> <p>c. Bagaimana anggota organisasi memiliki cerminan nilai dirinya pada organisasi?</p>
--	--	--	--

